

リスク・アペタイト・フレームワークの本質

リスク・アペタイト・フレームワークの本質は、長期的な財務の健全性を維持しつつ、短期的な収益目標の達成を実現することであり、それは、最終的には長期的な収益の安定化と企業価値の向上を目指している。こうしたリスク・アペタイト・フレームワークの本質的な価値を理解した上で、その導入に取り組んで欲しい。

リスク・アペタイト・フレームワークとは

リスク・アペタイト・フレームワークは、金融危機以降、海外金融機関で導入が進んでいる新しい経営管理フレームワークである。本邦金融業界においても数年前からリスク・アペタイト・フレームワークに対する関心が高まっており、リスク・アペタイトの明文化などフレームワーク構築に向けて具体的な取り組みを進めている金融機関もある。しかし、リスク・アペタイト・フレームワークには定型がないこともあり、本邦銀行業界では、リスク・アペタイトという言葉だけが一人歩きしており、本来フレームワークが持つ価値が正しく認識されていない状況にある。リスク・アペタイト・フレームワークは、アペタイトの日本語訳（「食欲」、「欲望」、「欲求」）から連想するような積極的にリスクをとり、リターンを上げることを推奨するフレームワークではない。先の金融危機時に多くの海外金融機関で生じた、収益に引きずられ本来とるべきでないリスクをとる、収益の低下に繋がるリスクの健在化を放置するといったことのないように、規律あるリスク、リターン管理を実現するためのフレームワークである。海外金融機関がリスク・アペタイト・フレームワークを推進している大きな理由の一つが組織内に強固なリスク管理文化を醸成するのに役立つツールであるからということも、フレームワークが単なるリターン追求を目的としたものではないことを裏付けている。

リスク・アペタイト・フレームワークの土台となるのは、現行の経営管理(Plan, Do, Check, Action)サイクルである。フレームワークの要諦は、第一に予算計画策

定、予実管理、業績評価という一連の経営管理サイクルにおいて常にリスク、収益、資本・流動性を一体化して管理すること、第二にこれらの一体化管理をトップ・マネジメントだけでなく、部門、部、ラインという組織のすべての階層において実施すること、第三に足もと1年に加え、中・長期的な視点を経営管理に盛り込むこと、第四に資産・負債、ビジネスあるいは商品のリスク及び収益の特性に合致したきめ細かな管理をすることにある。

なぜリスク・アペタイト・フレームワークが必要か—現行の経営管理体制の課題点

現在、邦銀は、概ね予算計画策定時に自己資本を事業部門に割り当て、この割り当て資本に基づいてリスクと収益についての計画を立て、月次でその進捗を管理していると思うが、前述のリスク・アペタイト・フレームワークの要諦という観点から現行の経営管理プロセスを見ると、いくつかの課題点が指摘できる。

第一に、予算計画策定段階では統合されている割り当て資本・流動性、リスク、収益が、期中においては別々に管理されているという点である。例えば、リスクは、収益対比ではなく限度枠や割り当て資本内に収まっているかという視点から管理されている。多くの銀行で、収益、流動性、規制資本はALM委員会へ、リスクやリスク資本はリスク管理委員会へ報告されており、組織の上位階層にいくほどリスク、収益、資本・流動性が独立的に議論され、相互の結びつきが希薄になっている。

リスク量の変化が収益や資本の変化にどの程度影響を与えるかを想定できなければ、ストレス時に機動的な意思決定はできない。リスク・アペタイト・フレームワークは、リスク、収益、資本・流動性を常に一体化して管

理することにより、組織のあらゆるレベルにおいてストレス時に機動的な意志決定を可能とするものである。

第二点目は、現行の経営管理スパンは年度が主体であり、将来のリスク、収益、資本・流動性の変化を見据えた管理、つまりフォワード・ルッキングな視点が欠けているという点である。2011年度から住宅ローン債権の管理に対する規制当局の監視が強化されているが、このことは、多くの銀行において住宅ローン債権の将来的な価値を考慮せず、短期的なリスクと収益に基づいて営業戦略に関する意志決定が行われていることを示している。

商業銀行の場合、貸出や預金など資産・負債の多くがバランスシートに長期間とどまる。つまり過去の取引の積み重ねの上に現在の収益がある。もし経営管理に長期的な視点がなければ、無意識のままに将来のバランスシートの価値を毀損してしまう可能性がある。リスク・アペタイト・フレームワークは、バランスシートに内在するリスクと収益の将来的な変化という視点を経営管理に盛り込むことで、短期的な目標達成のために将来価値を毀損することなく、一貫性かつ規律ある戦略を推進することを企図している。その結果、長期的な収益の安定化を図ることができるのである。なおこの点においてストレステストの果たす役割は大きい。

第三点目は、画一的な管理が行われているために、リスク、収益、資本・流動性で管理サイクルに違いが生じている点である。国内経済の長期的低迷により収益圧力がますます強まる中、僅かでも収益を向上させるべく、銀行は収益管理の精緻化に取り組んでいる。より速く、より詳細に収益を把握するために、収益管理サイクルは月次から日次へ移行する流れにある。その一方で、リスクは、市場リスクを除けば、月次管理が主流であり、日

次という流れにはない。資本管理はリスクに合わせて月次、あるいは規制資本計測に合わせて四半期という銀行が大宗であろう。しかし、信用リスク分野でも大口エクスポージャーのように銀行全体の収益や資本・流動性に与える影響が大きく、変化を早期に察知する必要がある資産もあり、画一的な管理・報告フレームワークでは不十分な場合もある。

リスク・アペタイト・フレームワークは、資産・負債、ビジネスあるいは商品のリスク及び収益の特性に合致したきめ細かな管理を行うと同時に、適切な権限委譲を行うことで、リスク、収益そして資本・流動性の僅かな変化を察知し、それに迅速に対応することを可能とすることを企図している。

邦銀がリスク・アペタイト・フレームワークの構築に取り組む場合、アペタイトという言葉の持つ能動的なニュアンスに対する抵抗感からなかなか導入が進まないという話を聞く。前述の通り、リスク・アペタイト・フレームワークの本質は、長期的な財務の健全性を維持しつつ、短期的な収益目標の達成を実現することにあり、それは、最終的には長期的な収益の安定化と企業価値の向上を目指している。これは、邦銀が目指す経営の方向性と合致している。アペタイトという言葉にとらわれず、リスク・アペタイト・フレームワークの本質的な価値を理解した上で、その導入に取り組んで欲しい。 

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融ITイノベーション研究部
上級研究員
専門はリスク管理、内外金融機関経営
focus@nri.co.jp